



Maîtrise en gestion et gouvernance des coopératives et des mutuelles

RENSEIGNEMENTS

819 821-7220 (téléphone)

819 821-7213 (télécopieur)

mggcm.adm@USherbrooke.ca (adresse électronique)

RESPONSABILITÉ : Faculté d'administration

Le programme de maîtrise en gestion et gouvernance des coopératives et des mutuelles permet deux cheminements :

- un cheminement régulier;
- un cheminement pour cadres en exercice.

LIEUX DE FORMATION ET TRIMESTRES D'ADMISSION

- le cheminement régulier est offert à Sherbrooke : admission au trimestre d'automne
- le cheminement pour cadres en exercice est offert à Longueuil : admission au trimestre d'automne tous les deux ans à partir de l'automne 2011

GRADE

Maître en administration, M. Adm.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Permettre à l'étudiante ou à l'étudiant :

- d'acquérir les connaissances spécifiques et les habiletés pratiques nécessaires au développement, à la gestion et à la gouvernance des coopératives et des mutuelles;
- d'approfondir ses connaissances du système coopératif et mutualiste québécois, de son évolution et de sa place dans le contexte de la mondialisation;
- de développer un mode de fonctionnement qui intègre des valeurs, des attitudes et des comportements congruents avec la philosophie coopérative et mutualiste.

Objectifs spécifiques

du cheminement régulier

Permettre à l'étudiante ou à l'étudiant :

- d'acquérir des connaissances et des habiletés pratiques appliquées à la gestion de projets coopératifs ou au développement organisationnel et à la gouvernance des coopératives et des mutuelles en contexte québécois et étranger;
- d'identifier les possibilités offertes par le modèle coopératif et mutualiste pour favoriser le développement local, régional et international;
- de développer, à partir d'une première expérience en gestion et gouvernance des coopératives ou des mutuelles, une réflexion critique sur le modèle coopératif et mutualiste.

du cheminement pour cadres en exercice

Permettre à l'étudiante ou à l'étudiant :

- d'avoir la maîtrise de l'identité coopérative et mutualiste dans un cadre de gestion et de gouvernance;
- de considérer dans sa pratique d'intervention la perspective d'autres disciplines;
- d'effectuer une réflexion critique sur des enjeux relatifs à son domaine, incluant les enjeux sociaux;
- d'aborder une démarche d'intervention en considérant un éventail de dimensions et en appliquant avec rigueur une pensée analytique, critique et synthétique;
- d'analyser ses apprentissages et ses actions dans sa pratique d'intervention à la lumière de connaissances et d'expériences plus approfondies;
- de conduire la réflexion menant à des choix et de les justifier en tenant compte de ses propres valeurs, des valeurs sociétales et des impacts qui en découlent sur les personnes, la société et l'environnement;
- d'utiliser et de maintenir à jour sa compétence pour contribuer au développement et à l'évolution de la société;
- de présenter, oralement et par écrit, à divers publics, des résultats d'intervention.

ADMISSION

Conditions générales

Détenir un grade de 1^{er} cycle dans une discipline ou un champ d'études pertinent au programme. Avoir obtenu une moyenne cumulative d'au moins 2,7 dans un système où la note maximale est de 4,3 ou avoir obtenu des résultats scolaires jugés équivalents. Les candidates et candidats qui ne répondent pas à ces conditions peuvent être admis sur la base d'une formation ou d'une expérience jugées équivalentes, en accord avec la Politique sur la reconnaissance des acquis et le règlement facultaire dans le domaine.

Conditions particulières

du cheminement régulier

Avoir obtenu une moyenne cumulative d'au moins 3,0 dans un système où la note maximale est de 4,3 pour les activités pédagogiques suivantes ou des activités équivalentes : ADM 111 Principes d'administration, FEC 222 Éléments de gestion financière, CTB 115 Introduction à la comptabilité générale.

Avoir acquis une formation de base dans des contenus spécifiques en finance, en comptabilité, en statistique, en économie, en introduction aux coopératives. Dans le cas d'une absence de cette formation de base, la Faculté peut imposer une propédeutique pour laquelle une moyenne minimale de 3,0 sur 4,3 sera exigée.

du cheminement pour cadres en exercice

Avoir un minimum de cinq années d'expérience professionnelle pertinente acquise à titre de cadre. Occuper ou être sur le point d'occuper un poste de direction au moment de présenter sa demande.

Exigences particulières du cheminement pour cadres en exercice

Fournir un curriculum vitae et trois lettres de recommandation; déposer un court texte (environ 2 pages) présentant ses principales réalisations professionnelles ainsi que les objectifs poursuivis relativement à son projet d'études; se présenter à une entrevue d'admission.

Critères de sélection spécifiques du cheminement pour cadres en exercice

La sélection des candidates et candidats se fait d'abord sur la base du dossier d'admission (relevé de notes, lettre de motivation, lettres de recommandation) puis, pour les candidates et candidats retenus, la sélection finale se fait sur la base de la réussite de l'entrevue d'admission.

RÉGIMES DES ÉTUDES ET D'INSCRIPTION

- Régime régulier à temps complet pour le cheminement régulier
- Régime régulier à temps partiel pour le cheminement pour cadres en exercice

CRÉDITS EXIGÉS : 45

PROFIL DES ÉTUDES

CHEMINEMENT RÉGULIER

Activités pédagogiques obligatoires (45 crédits)

ADM	810	Intervention dans le milieu	CR
COP	702	Droit des coopératives	3
COP	706	Gestion différenciée des coopératives	3
COP	710	Comptabilité financière dans une coopérative	3
COP	716	Management stratégique dans une coopérative	3
COP	717	Leadership coopératif	3
COP	718	Coopérative, développement local et international	3
COP	722	Séminaire en gouvernance financière coopérative	3
COP	740	Éducation et formation coopérative	3
COP	741	Méthodes de consultation en milieu coopératif	3
COP	742	Coopérative, développement durable, humanisme	3
COP	744	Entrepreneurship coopératif	3
COP	745	Communication, animation dans la coopérative	3
ESS	880	Essai (6 cr.)	

CHEMINEMENT POUR CADRES EN EXERCICE

(offert uniquement en enseignement particulier)

Activités pédagogiques obligatoires (45 crédits)

BLOC 1 : Les outils spécifiques des coopératives et des mutuelles (CM)

		CR	
ECP	701	Fondements théoriques des CM I	2
ECP	702	Travail en coopération et coaching	2
ECP	703	Analyse financière des CM	2
ECP	704	Communication et animation au sein des CM	2
ECP	705	Cadre légal et réglementaire des CM	2
ECP	706	Changement organisationnel dans les CM	2
ECP	707	Développement durable et coopération	2
ECP	708	Gestion et contrôle de la relation d'usage	2

BLOC 2 : La gestion appliquée aux coopératives et aux mutuelles

		CR	
ECP	709	Fondements théoriques des CM II	2
ECP	710	Gestion des coopératives et des mutuelles	2
ECP	711	Gestion stratégique des CM	2
ECP	712	Modèles d'affaires et CM	2
ECP	713	Leadership dans les CM	2
ECP	714	Transfert de connaissances	2
ECP	715	Séminaire en gouvernance financière des CM	2
ECP	716	Intercoopération locale et internationale	2

BLOC 3 : Synthèse et enjeux en milieu coopératif et mutualiste

ADM	810	Intervention dans le milieu	3
ECP	717	Fondements théoriques des CM III	2
ECP	718	Grands enjeux de société et CM	2
ESS	880	Essai	6

Description des activités pédagogiques

ADM

ADM 810 3 cr.

Intervention dans le milieu

Objectifs : appliquer de façon concrète et pratique certains éléments théoriques; acquérir ou développer certaines habiletés nécessaires pour intervenir efficacement en entreprise, particulièrement au niveau de la communication, de la collecte et de l'analyse de données, etc.; vivre l'expérience d'une relation étroite avec une entreprise et démontrer un comportement professionnel dans l'exercice d'un mandat précis.

Contenu : variable en fonction de la concentration de l'étudiante ou de l'étudiant. L'intervention doit comporter un travail de nature professionnelle et être supervisée par une professeure ou un professeur du département concerné.

COP

COP 702 3 cr.

Droit des coopératives

Objectifs : situer le droit des coopératives dans l'ensemble du droit, en comprendre les principes fondamentaux, en analyser les sources et distinguer la coopérative de la compagnie, de la corporation sans but lucratif et des banques à charte.

Contenu : classification et sources du droit, historique de la législation coopérative au Québec, application au droit québécois des principes coopératifs formulés par l'Alliance coopérative internationale, analyse de la Loi sur les coopératives et de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, étude comparative des coopératives, des compagnies, des corporations sans but lucratif et des banques à charte. Éléments de comparaison avec des législations coopératives non québécoises.

COP 706 3 cr.

Gestion différenciée des coopératives

Objectifs : comprendre les fondements et la logique de la gestion d'une coopérative, identifier les aspects particuliers de l'administration et de la gestion d'une coopérative dans les différents secteurs coopératifs.

Contenu : philosophie de gestion, incidence des principes coopératifs et de l'encadrement légal sur la gestion d'une coopérative, logique de gestion, relations entre les quatre populations (membres, administrateurs, gestionnaires ou cadres, employés), processus de gestion dans une coopérative (P.O.D.C.), enjeux selon les secteurs, analyses de cas.

COP 710 3 cr.

Comptabilité financière dans une coopérative

Objectifs : apprendre les différentes étapes du processus comptable, se familiariser avec le langage et les techniques comptables et être en mesure de lire et de comprendre les états financiers d'une entreprise coopérative.

Contenu : principales normes comptables, le modèle comptable, l'enregistrement des transactions, les écritures de fin de période, les états financiers, micro-informatique et comptabilité, etc.

COP 716 3 cr.

Management stratégique dans une coopérative

Objectif : maîtriser l'ensemble du processus de formulation de stratégies à partir de l'identité coopérative.

Contenu : le processus de formulation de stratégies. Les modèles d'analyses en stratégie. L'identité coopérative.

COP 717 3 cr.

Leadership coopératif

Objectifs : développer les capacités d'assurer un leadership coopératif, maîtriser les habiletés de base en *coaching* et en suivi des différentes instances de la coopérative et de la mutuelle.

Contenu : fondements du leadership, stratégie d'implication, loyauté, communauté de pratique, motivation, gestion du personnel, évaluation du rendement.

COP 718 3 cr.

Coopérative, développement local et international

Objectifs : maîtriser les concepts de l'économie solidaire et situer la place de l'économie coopérative, comprendre les enjeux du travail des coopératives comme véhicule de développement local et comme outil de coopération internationale.

Contenu : économie sociale et solidaire, modèle de développement local et coopératif, rôles des coopératives en développement international, organisation de coopération internationale, politique de développement local et international.

COP 722 3 cr.

Séminaire en gouvernance financière coopérative

Objectif : à partir des principes coopératifs, acquérir une capacité d'analyse financière propre à la coopérative.

Contenu : notions de gouvernance, rôle des différents acteurs coopératifs, analyse des états financiers, prise de décision en contexte coopératif.

COP 740 3 cr.

Éducation et formation coopérative

Objectifs : élaborer une philosophie de l'éducation à partir d'une réflexion cohérente sur l'être humain, et sur les valeurs et finalités qui se rattachent au coopératisme. Comprendre les enjeux éducatifs contemporains et les concepts d'éducation, de formation et d'enseignement.

Contenu : philosophie coopérative et mutualiste, éthique appliquée à l'éducation. Définitions de l'éducation, de la formation, de l'enseignement, selon les penseurs coopératifs et mutualistes, stratégie d'éducation coopérative, paradigme coopératif et éducation.

COP 741 3 cr.

Méthodes de consultation en milieu coopératif

Objectifs : maîtriser le processus de l'intervention appliquée en milieu coopératif et mutualiste; connaître et appliquer les étapes de la recherche-action et les étapes d'un processus de consultation en contexte démocratique; les outils de la consultation en milieu coopératif; posséder les règles de conduite pour établir et maintenir une relation de coopération.

Contenu : concepts de base, caractéristiques et processus de consultation et de recherche-action; la consultation en milieu démocratique; la proposition d'intervention; l'analyse politique; les outils de collecte d'information, l'analyse de données et le retour d'information; la relation coopérative, les règles de rédaction.

COP 742 3 cr.

Coopérative, développement durable, humanisme

Objectifs : maîtriser les grandes notions du développement et de la coopération en lien avec la pensée humaniste et appliquées aux réalités et défis de la gestion des entreprises. Différencier les bases du coopératisme et du mutualisme de celles du capitalisme et de ses applications pour la gestion coopérative dans un cadre de développement durable basé sur l'humanisme.

Contenu : définition du développement, du développement durable, des courants de l'humanisme, du capitalisme, de l'économie de marché selon les penseurs coopératifs et mutualistes, les principes coopératifs, le codéveloppement.

COP 744 3 cr.

Entrepreneurship coopératif

Objectifs : maîtriser les particularités de l'entrepreneurship coopératif, maîtriser les différentes phases de démarrage du développement d'un projet coopératif.

Contenu : l'entrepreneurship coopératif, le plan d'affaires, le rôle de l'agent de développement coopératif.

COP 745 3 cr.

Communication, animation dans la coopérative

Objectifs : maîtriser les notions de base en marketing et en animation coopérative afin d'être en mesure de conduire, selon les règles coopératives et mutualistes, les différentes réunions des instances coopératives et mutualistes (assemblée générale, conseil d'administration et comités) et de participer aux stratégies de communication avec les membres et la communauté.

Contenu : définitions et modèles de la communication, règles d'animation (codes Morin et Bêland), plans de communication, programme d'éducation, de formation et d'information dans les coopératives et les mutuelles.

ECP

ECP 701 2 cr.

Fondements théoriques des CM I

Objectif : maîtriser les fondements philosophiques, développementaux et économiques des coopératives et des mutuelles. Comprendre les bases du coopératisme et du mutualisme et les différencier de celles des secteurs capitaliste et public. Appliquer ces bases à la gestion dans un cadre de développement durable basé sur l'humanisme.

Contenu : paradigme coopératif, penseurs coopératifs et mutualistes, coopération, principes coopératifs, paradigmes, définition du développement, courants de l'humanisme, capitalisme, économie de marché, économie publique et développement durable.

ECP 702 2 cr.

Travail en coopération et coaching

Objectif : s'initier aux composantes de la coopération et aux mécanismes d'interaction mis en place pour amener le personnel et les membres à mieux coopérer. Maîtriser les habiletés de base en *coaching*.

Contenu : rapport à la coopération en apprentissage, composantes de la coopération, mécanismes de coopération, travail de groupe coopératif et travail d'équipe, *coaching*.

ECP 703 2 cr.

Analyse financière des CM

Objectif : maîtriser les différences de l'analyse financière propres aux coopératives et mutuelles; développer une capacité d'analyse de la rentabilité coopérative et mutualiste du point de vue financier, social et environnemental; utiliser les leviers financiers du développement coopératif et mutualiste.

Contenu : états financiers de la coopérative, leviers financiers coopératifs (RIC, etc.), analyses des ratios différenciés (réserve inaliénable, parts participatives, part permanentes, etc.), éléments de bilan coopératif et environnemental.

ECP 704 2 cr.

Communication et animation au sein des CM

Objectif : maîtriser les notions de base en communication et animation coopérative afin d'être en mesure de conduire, selon les règles coopératives et mutualistes, les différentes réunions des instances coopératives et mutualistes (assemblée générale, conseil d'administration et comités) et de participer aux stratégies de communication destinées aux membres et à la communauté.

Contenu : définitions et modèles de la communication, règles d'animation (codes Morin et Bêland), plans de communication, programmes d'éducation, de formation et d'information dans les coopératives et les mutuelles.

ECP 705 2 cr.

Cadre légal et réglementaire des CM

Objectifs : situer le droit des coopératives et des mutuelles dans l'ensemble du droit, en comprendre les principes fondamentaux, en analyser les sources et les distinguer de la compagnie, de la corporation sans but lucratif et des banques à charte. S'initier aux grands enjeux légaux mondiaux liés aux accords commerciaux.

Contenu : classification et sources du droit, législation coopérative et mutualiste au Québec, application au droit québécois des principes coopératifs et mutualistes, analyse de la Loi sur les coopératives, de la *Loi sur les coopératives financières*, de la *Loi canadienne sur les coopératives* et de la *Loi sur les assurances*. Cadre légal des enjeux commerciaux.

Préalable : ECP 701

ECP 706 2 cr.

Changement organisationnel dans les CM

Objectif : maîtriser les connaissances nécessaires afin de guider, dans un contexte coopératif et démocratique, les changements dans la coopérative et la mutuelle.

Contenu : théories et approches au changement, stratégies, processus et étapes du changement organisationnel. Processus de consultation : du contact initial à la terminaison de la relation. Démocratie en entreprise. Éléments constitutifs du diagnostic organisationnel.

ECP 707 **2 cr.**

Développement durable et coopération

Objectifs : développer les capacités d'analyse en développement durable et maîtriser l'application du concept de développement durable en coopératisme et mutualisme.

Contenu : coopératisme, mutualisme, capitalisme naturel, *Natural Step*, analyse de cycle de vie, normes ISO, bilan coopératif, participation et implication des membres.

ECP 708 **2 cr.**

Gestion et contrôle de la relation d'usage

Objectif : maîtriser, dans le cadre des opérations, la dynamique entrepreneuriale et associative, les outils de planification et de contrôle liés à la relation d'usage avec le membre (consommateur, producteur, travailleur ou mixte).

Contenu : modèle de gestion coopérative, gestion des opérations, rôle des membres travailleurs/producteurs/consommateurs, stratégie de fidélisation des membres, évaluation des besoins des membres et de la demande, livraison des services, politique d'escompte et de ristourne aux membres.

Préalables : ECP 703 et ECP 705

ECP 709 **2 cr.**

Fondements théoriques des CM II

Objectifs : à partir des outils de gestion, maîtriser l'application des fondements des coopératives et des mutuelles. Développer une pensée critique quant au rôle du paradigme coopératif et mutualiste dans la gestion quotidienne de la coopérative et de la mutuelle.

Contenu : paradigme coopératif, quadrilatère de Desroches, théorie des parties prenantes, expériences des coopératives pionnières (Rochedale, Mondragon, Desjardins, etc.), conférences de praticiens de la coopération, principes coopératifs, paradigmes en gestion.

Préalable : activités pédagogiques du bloc 1

ECP 710 **2 cr.**

Gestion des coopératives et des mutuelles

Objectifs : maîtriser les applications du paradigme coopératif sur les fondements et la logique de la gestion d'une coopérative et d'une mutuelle dans une perspective éthique; identifier les aspects particuliers de l'administration et de la gestion d'une coopérative et d'une mutuelle.

Contenu : modèles de la gestion, rôles et fonctions du gestionnaire, processus de transfert de connaissances, incidence des principes coopératifs et mutualistes sur la gestion d'une coopérative et d'une mutuelle, dynamique particulière entre les quatre populations (membres, administratrices et administrateurs, gestionnaires ou cadres, personnel), gouvernance coopérative, démocratie en entreprise.

ECP 711 **2 cr.**

Gestion stratégique des CM

Objectif : maîtriser l'ensemble du processus de formulation de stratégies à partir de l'identité coopérative et mutualiste.

Contenu : processus de formulation de stratégies, identité coopérative et mutualiste, modèles d'analyses en stratégie, avantage concurrentiel, compétences clés, stratégie d'acquisition, de fusion, de holding.

Préalables : ECP 703 et ECP 707 et ECP 708

ECP 712 **2 cr.**

Modèles d'affaires et CM

Objectifs : maîtriser les diverses composantes du modèle d'affaires d'une entreprise; savoir intégrer la spécificité coopérative dans ce modèle.

Contenu : offre de produits et services (valeur offerte à l'utilisateur), profil différencié des usagers, nature de la relation avec les usagers, canaux de communication, entrée de revenus, compétences nécessaires à l'offre de produits et services, partenaires nécessaires, configuration des activités (fonctionnement en réseau, processus, structure, politiques, etc.), coûts.

ECP 713 **2 cr.**

Leadership dans les CM

Objectif : développer les capacités d'assurer un leadership coopératif et un rôle de *coaching* en lien avec les différentes instances de la coopérative et de la mutuelle.

Contenu : fondements du leadership, stratégie d'implication, communauté de pratiques, codéveloppement, motivation, *coaching*, processus de changement organisationnel en contexte de coopération, outils d'analyse organisationnelle.

ECP 714 **2 cr.**

Transfert de connaissances

Objectif : comprendre le concept de transfert de connaissances au sein d'une organisation, maîtriser les processus de transfert de connaissances.

Contenu : transfert de connaissances, innovation, organisation apprenante, participation des membres.

ECP 715 **2 cr.**

Séminaire en gouvernance financière des CM

Objectif : à partir de l'identité coopérative, maîtriser les fondements de la gouvernance financière propre au paradigme coopératif.

Contenu : notions de gouvernance, rôle des différents acteurs coopératifs, quadrilatère de Desroches, analyse des états financiers et formation des administrateurs, rôle du gestionnaire dans la prise de décision en contexte coopératif et mutualiste. Préalables : ECP 703 et ECP 705 et ECP 708 et ECP 710

ECP 716 **2 cr.**

Intercoopération locale et internationale

Objectifs : maîtriser le concept et la dynamique de l'intercoopération tant sur les scènes locales, régionales et nationales qu'internationales. Maîtriser les enjeux du rôle des coopératives et des mutuelles comme véhicule de développement local, de partenariat et comme outil de coopération internationale.

Contenu : modèles de développement local et international, coopération internationale, organisation de coopération internationale, politique de développement local et international.

ECP 717 **2 cr.**

Fondements théoriques des CM III

Objectifs : maîtriser une philosophie de l'éducation appliquée à la coopération en contexte entrepreneurial à partir d'une réflexion cohérente de l'être humain, de valeurs et de finalités qui se rattachent au coopératisme et au mutualisme. Comprendre les concepts d'éducation, de formation et d'enseignement appliqués au développement de la coopérative et de la mutuelle.

Contenu : définitions d'éducation, de formation et d'enseignement, philosophie coopérative, mutualiste et éthique appliquée à l'éducation, penseurs coopératifs et mutualistes, stratégie d'éducation coopérative, paradigme coopératif et éducation, rôle de l'éducation dans la dynamique de la coopérative et de la mutuelle.

Préalable : activités pédagogiques du bloc 2

ECP 718 **2 cr.**

Grands enjeux de société et CM

Objectifs : comprendre le contexte et les bases des enjeux actuels de la société et les nouveaux enjeux et modèles de gestion. Développer une capacité d'analyse de ces enjeux, bases et modèles en lien avec l'identité coopérative.

Contenu : identité coopérative, modèles d'analyse, actualité économique et développementale, modèles contemporains en gestion : organisation apprenante, loyauté, innovation, création de valeur durable, etc.

ESS

ESS 880 **6 cr.**

Essai

Objectifs : planifier, rédiger et présenter un rapport sur un sujet pertinent au domaine de la concentration d'études.

Contenu : proposition de travail, recherche d'information pertinente, rédaction du rapport et d'un sommaire exécutif, présentation orale. *Sans que cela soit une obligation, cet essai est l'aboutissement de l'activité ADM 810 Intervention dans le milieu.*

ESS 890 **9 cr.**

Essai

Objectifs : initier et mener à terme une recherche sur une problématique pertinente au domaine de la concentration d'études. Contenu : identification d'une problématique et des questions de recherche pertinentes au domaine de la concentration d'études, revue de la littérature, élaboration d'un cadre conceptuel d'investigation, conception et mise en œuvre d'une méthodologie de recherche, réalisation des analyses et rédaction d'un rapport, présentation orale des résultats de la recherche.